

第3章

女性の複合キャリアにおける学習の意味

NPOリーダーの事例分析を通して

田中 雅文

1 はじめに——研究の目的——

職業のみならず、ボランティア活動や市民活動などの社会活動で活躍する女性が増えている。そのような時代背景をふまえるならば、職業キャリアと社会活動キャリアが複合体となったキャリア、いわば複合キャリアという概念が重要である。これには、いくつかのタイプを設定することができる。職業と社会活動を併行して行っている場合は同時併行型、職業から社会活動に移行するかその逆の場合は移行型、職業と社会活動を行ったり来たりするのは循環型と呼ぶことができる。さらに、収益をめざして自ら職業としても取り組むような社会活動（社会的企業の経営など）は、いわば融合型と呼んでもよい。本研究では、社会的企業が注目される現代社会の状況をふまえ、融合型の複合キャリアに着目する。

ところで、当然のことながら、キャリア形成の進展に対しては、本人の意識や力量が大きく影響する。それらを後押しするのは学習である。学ぶことによって意識が変わり、力量が向上するからである。

以上の問題意識をふまえ、本研究は社会的企業としてのNPO法人の女性経営者（以下、女性NPOリーダー）を対象として、その複合キャリアの形成過程における学習の実態と影響を分析し、複合キャリアにおける学習の意味

を考察するものである。

2 学習をとらえる視点

一般に我々は、知識・価値観・技術等を習得するために設定された活動を学習活動と呼ぶ。例えば、読書、講座、通信教育などによる学習である。これらは他の生活や活動といった諸状況から切り離され、一定の時間と空間を占有して行われる独立の活動である。

それに対し、生活や諸活動のなかで、それらと時間的・空間的に分離せずに表裏一体的な関係のもとに発生する学習もある。例えば、高齢者介護のボランティア活動を通して、コミュニケーション能力が身についたり、共生社会に対する自らの価値観が醸成されたり……などがそれに該当する。このような学習は、状況的学習と呼ばれる¹。

ところで、田中（2011：65-66）は、状況的学習の一種として〈再帰型学習〉²という概念を提起している。これは、「活動成果からの反作用（はね返し）を受け、それを契機に省察（ふり返し：reflection）が触発され、それを経て新たな活動に取り組み、またその結果からの反作用が生じる」といった循環のなかで生じる自己形成（意識変容や種々の力量向上など）の過程を指す。本研究では、このような〈再帰型学習〉についても考慮する。

3 研究の方法

NPO法人（以下NPOと略）の女性経営者に対してインタビュー調査を行い、キャリア形成と学習を中心として各人のライフストーリーを把握した³。調査対象者は3人、調査時期は2010年11～12月である。各対象者の調査日時は、Aさん（人材育成）が12月8日午前9～11時、Bさん（地域ビジネス）が11月20日午後1～3時、Cさん（芸術・文化）が12月12日午前10～12時であった（カッコ内は主な活動分野）。

4 調査の結果——各人のストーリー——

Aさん

(1) プロフィール

大学卒業後はフリーターとなって、進学情報会社にアルバイトとして勤めていた。やがて、高校生に自分の人生を考えさせる学習プログラムを開発し、それを主な事業とするNPOを立ち上げた。現在は同NPOの代表理事。家族は夫と二人だが、自宅をシェアハウスにして、他に一人暮らしの20代の人たち7人と暮らしている。30歳代前半。

(2) 活動と学びの軌跡

Aさんは、学生時代にグループワークや先輩との関係のなかで鍛えられ、「いつの間にか能動的になる自分を経験」したという。そこで、高校生のうちからそうした能動性や内発性を育むことが重要と考え、その手助けをする仕事をしたいと思い、卒業しても就職をせずに、進学情報会社でのアルバイトなどをしながらその可能性を探ったそうである。

学校回りの仕事を与えられ、やがて高校で情報の授業も担当するようになった。しかし、それは授業を通して進学情報を生徒に提供するだけの仕事であり、もっと自分の人生を考える授業ができないものかと思っていたところ、「一緒にやりましょう」という高校が出てきた。そのため、今のNPOを設立し、「トレーニングを受けた学生ボランティアのサポートによって、高校生が自分の生活や人生を考える」というプログラムを確立させた。さらには、地方自治体の教育委員会からも委託業務として発注してくれるようになったので、事業を拡大することができたという。

しかし、自治体からの委託は期間限定だったため、今では各校が独自に予算を捻出しなければならなくなった。そのため、これまで以上に教師や生徒のニーズに対して的確に答える仕事が必要だ、ということを感じているとのことである。これについて、Aさんは次のように語ってくれた。

私たちが本当に見なければいけないのは学校の先生であり、生徒たちなので、その人たちがいいと思えばお金を出してくれるわけだから、なんとか本当の意味での商品価値を高めなければという気持ちになった。

Aさんは、組織運営について試行錯誤してきた。NPOは企業と異なり、ボランティアの力を生かしながら事業を行うため、「ボランティアの自発性を損なってはいけない」という。職員の場合も、個人個人で自分のミッションを持っている。しかし、一方で事業の商品価値を高めるためには、組織のミッションを堅持する必要がある。つまり、受益者は高校の教師や生徒であり、そのためには組織ミッションに基づく質の高い事業が求められるのに、実際には「ボランティア・マネジメント」にエネルギーが取られたり、職員の個人ミッションへの配慮をしなければならないという苦労があるそうだ。このあたりが、「企業と異なるNPOの難しさ」である。この点について、Aさんは次のように語ってくれた。

NPOという形態で経営してきたからこそ学んだな、というのがひとつあります。それは、ボランティアも働く人も、やはり個人ミッションを確認するというのがすごく大事なことだなということです。(中略) NPOにかかわる人というのは、やはり何かがしたくて来ているので、私の都合で動かそうとすると離職してしまう。

しかし、実は企業でもそこが大切だというのがAさんの見解である。そのため、この経験を生かして、離職率の上昇に悩む企業に対するコンサルティングに乗り出したそうである。Aさんによれば、「NPOで学んだスキルを、いま企業の人事システムの中に提案できるようになった。」

組織運営について、もうひとつ特筆すべきことがある。Aさんは、「もともとプライドが高く、自分ができないことを人に話すのには勇気があるほうだったため、仕事は自分ができてからスタッフに説明しようとしていた」そ

うである。しかし、「それでは自分もスタッフも、そして組織も成長できない」ことがわかったという。そこで3年前から、自分よりも経験のある人を組織に入れて、その仕事の仕方から学ぶということを心がけるようになったという。「有能な人に組織の中に有期で入ってもらって何か仕事をしてもらう、ということが何よりもの学びですね」と語るAさんである。このように、モデルとなるような人から学ぶことは、本やオーディオ・ブックなどで学ぶより効果が高いそうである。

今年は、上記のように各種の専門的人材が入ってくれたことによって、数値をもって経営判断ができるという状態になったとのことである。「これだったら日本を変える教育ベンチャーにできるかもしれない」と思えるようになったAさん。収益事業などは、NPOとは別に株式会社をつくって運営してもいいと考えているそうである。

Bさん

(1) プロフィール

司書、日本語教師、ベンチャー企業の立ち上げなどを経て、シニア世代が地域ビジネスに参加できるような仕組を企画・運営するNPOに入会。同NPOの理事、副代表兼事務局長を経て、現在は代表理事。2007～2010年は、日系企業の中国現地法人営業部長を兼務した。子育て期にはPTA役員も経験。家族は夫と長女（既婚）。60歳。

(2) 活動と学びの軌跡

Bさんは、子育て中にはPTA役員を経験しており、そこでは「人を束ねることの難しさ」や「母親の年齢に関係なく存在する『子どもの学年による階級社会』の実態」などを学んだという。職業生活の経験では、とくに日本語学校での教師の経験を通して、「教え方のポイントとか、いわゆる教え方」が上達したようである。「教える技術」は、大学生、企業人相手に、さらに洗練されたそうだ。父親が大学教授でもあり、周りの環境からも影響を受けたようである。

Bさんは、NPOに入会してから、いくつかの厳しい局面を乗り越えたことで成長した。

第1の局面は、プロジェクト・マネージャーのときのことである。ハイリスク・ハイリターンの仕事に挑戦したものの、「引き受けてから結構それが大変だった。」そうした仕事を通して、「ビジネスの大変さと面白さがわかった」とのことである。

第2の局面は、副代表理事兼事務局長のときのことである。NPOは赤字を抱えていた。借金を返済するため、支出金を極力減らし、事務所も一時は撤退し、「本当に空ぞうきを絞り出しても何も出ないくらいに徹底したコスト管理」という。Bさんは「1年で収益をプラスにして、死ぬかと思いました。やはり若いからできたのかもしれない。」とふり返る。

第3の局面は、代表理事に就任してからのことである。営業面では、「本当に10万でも50万でも、小さい仕事でも積み重ねていった」という。それを通して、「積み重ねの大事さとあきらめないこと」を覚えたそうである。組織管理の面では、前代表のようなカリスマ性がないと自認しているBさんは、プロジェクトごとにマネージャーを組織内から公募し、そのマネージャーがプロジェクト・メンバーをまた公募するという方式を確立させた。この方法について、Bさんは次のように語る。

(公募に応じた) マネージャーが自分の責任でメンバーを決めて束ねていく。マネージャーはプロジェクトに一人なので、各マネージャーを束ねたマネージャー会議を3ヵ月に1回開いています。そして、すべての書類で管理しています。(中略) 私が代表になったとき、Qさん(前代表)より10歳若く、しかも女性。普通のおばさんですから、アンフェアだと思われることは絶対に避けようと思っていました。

そのような代表を事務局長はじめNPO内のシニア陣が支えてくれたとのこと、「感謝、感謝です」とふり返るBさんである。

Ⅱ 複合キャリアの形成過程

第4の局面は、中国での経験である。日系企業の中国現地法人営業部長を兼務したとき、「完全にビジネスで、それも相手が中国、自分のスキルとして徹底的に鍛えられた」そうである。「食うか食われるか」みたいな面白さがあったという。とにかく、「営業は面白い」「一番醍醐味」「結果を出せば、信用も信頼もされる」と語るBさんである。

以上の試練を乗り越えたBさんは、これらの経験からの学びを次のように表現する。

避けられない流れもあるが、あきらめない。精神面では結構鍛えられましたね。(中略) 私より年上が山ほどいるので、上も下も束ねるというのも、もっと勉強しましたし、経理的なものはNPOに入ってから勉強して、決算書も読めるようになりました。(中略) 時代の流れを見ながら仕事をすることもわかってきました。

BさんはAさん同様、人から学ぶということも経験している。前代表のQさんから「代表はこうあるべき」というレクチャーは受けていないものの、共に過ごすことを通して「失敗をおそれていても駄目。やらないよりやった方がいい」ということを学んだという。Qさんからは「キラーコンテンツを持って!」という教えも受け、「日本語教師としての力は錆び付かせないようにしている」とのことである。

以上のように、Bさんは仕事を通してさまざまなことを学んだ。ただ、経理については、仕事を通してというだけでなく、本から学んだり人から教わったり、それこそ「とことん本当に勉強しましたし、今も勉強中」と語っている。

NPOでの10年間の経験から、「これからはNPOの時代ではない」と考えるようになったという。NPOには制度上・特質上の制約が多く、「本当にやろうと思ったら株式会社だ」と断言する。子どもが好きで、子育て中の女性を助けてあげたいというBさんは、学童保育を将来やりたいという。そこにも

(儲けなくていいのだけれど) ビジネスの手法を入れるべきだと考えているそうである。

Cさん

(1) プロフィール

自営業の夫の手伝い、公民館指導員、JR新花巻駅の喫茶部、JRジパング倶楽部主催「大人の小学校」の企画を経て、現在のNPOに入る。夫の看病で一時離れたものの、その後、NPOの事務局長として復帰して現在に至る。音楽関係の諸活動も幅広く実践。夫が亡くなり1人暮らしだが、同じ敷地内に別世帯で長男が居住している。60歳代前半。

(2) 活動と学びの軌跡

Cさんは、北上市の社会教育課の非常勤職員として公民館指導員を務めていたとき、婦人学級や高齢者学級などを担当していた。子ども時代に子ども同士の合宿や地域行事のなかでさまざまな体験的な学習を経験していたので、公民館の仕事は「何かすごく楽しくて楽しくて」携わっていたという。

現在Cさんが事務局長を務めるNPOは、築250年の農家を改造した母屋（ギャラリー、喫茶・食事）をはじめ、陶芸棟、創作棟、イベントホール、自然を生かした風の小道、風の林などの施設を基盤として、さまざまな創作活動、地域の人々の交流促進、多様な学級・講座や体験学習の事業を行っている。Cさんが事務局長になるとき、理事長は「宮沢賢治が実践した羅須地人協会の現代版というこのNPOの原点」に戻って運営するよう依頼したという。こうした趣旨のNPOの運営にあたり、公民館における社会教育の仕事の経験が生きているとのことである。

事務局長になったときは、それまでの同NPOに対する評価があまりよくなかったため、「それを払拭するというのが最初にぶつかった壁」だったという。まさに、以前のイメージを引きずっている同NPOを立て直すために、「ゼロから始まる」という感じだったようだ。そのため、著名なアーティストを「希望郷いわて文化大使」や「花巻イーハトーブ大使」に、また同NPO

Ⅱ 複合キャリアの形成過程

の事務職員の女性をイーハトーブ・レディにするなど、イメージ奪回に努力した。経営面でも赤字という厳しい現実を前に、「フル回転」で改善に取り組んできた。

（収支が）ちょっと追いついて、「やったー！」みたいなところがあり、それからまた遅れてくる（赤字になるということ）のだけど、またいつかちょっと追いついたみたいなことの繰り返しでやっています。だから大丈夫、（職員がいなくても）1人でもやれるかなという感じですね。

以上のように語ってくれたCさんは、NPOの経営には責任が伴い、「家庭を切り盛りするよりも大変」と感じているという。事務局長を支える職員がほとんどいない状況で、工夫しながら人の力を最大限に生かす努力をしている。例えば、セミナーや講座を開くときは講師を募集し、講師が中心となって各事業が自律的に動いていくような仕組みを作った。

いちいち私がやらなくても、それぞれが動けるようにしようと思ったのですね。それで、陶芸クラブ、裂き織りクラブ、フラワースクール、それぞれが自分たちで連絡を取り合って、また生徒さんでも代表を決めてやっていく、そういう一つ一つの組織を作ってやるようにしようと思った。

この方式によって、着実にサークルや教室が増えており、「完璧に広がってきました」と語るCさんである。そのほか、食堂についても「一日シェフ」という仕組みを作り、「あなたの得意なメニューをお客さまに出してみませんか」という提案をしている。それに応募して料理を作って出してもらい、売上げから一定額をNPOに納めてもらうのである。

事業の発展は、Cさんのネットワーク構築力の大きさによるところが大きい。上記のように、人を生かす工夫もその一つである。その他にも次のような例をあげることができる。6年かけて開発した「稗麵」を同NPOにだけ

提供してくれるIさん、県庁を退職したあとも地域振興に貢献しているMさんやKさん、宮沢賢治に惹かれているという写真家のHさん、邦楽の専門家であるYさん、前述のアーティストUさんなど……。さまざまな人たちとネットワークを広げ、それがCさんの成長とNPOの事業の発展を促している。「そういうつながりが楽しいし、ありがたい」「そういう人たちに囲まれているからやれる」、そして「みんなそれぞれ違うけれども、引き寄せ合っているような」と語るCさんである。

子どものころからマンドリンや琴など音楽に親しんできたCさんは、音楽があるから多くの人と出会えたと感じており、とりわけ音楽で知り合った方々から学んだことが大きいという。例えば、「邦楽においては、家元制度に入っていなくても十分活動ができること」「絶対完璧にというか、自分の力いっぱいにはやらなければ駄目」などである。

学ぶということについては、自分にとって必要な学習課題が発生すれば、会費を払って教室で学んだり、経理については商工会議所に通って教わったりしてきたそうである。さらに、自分に必要な学習（例えば料理、習字など）があれば、同NPOの講座として実現してしまおうと「企む」こともあるそうだ。

将来は今の状態をさらにつなげていきたい、そのためには（一人一人と）丁寧につき合っていき、関わる人をさらに増やしていきたい、そして自分のあとを継ぐ後継者がほしいと語るCさんである。同NPOを後継者に譲ることができれば、いずれは身近な仲間、同じ年代の人たちと一緒に、自宅でこのような活動をやっていききたいという夢も抱いている。

5 分析・考察

学習形態の分析

(1) 状況的学習

状況的学習の側面から3人の学習をとらえてみると、次のとおりである。

Ⅱ 複合キャリアの形成過程

はじめにBさんのケースをみてみよう。PTAでは人を束ねることの難しさ、日本語教師としては教え方を学び、それが後のNPOリーダーとしての組織運営に生きている。NPOではハイリスク・ハイリターンの仕事、事務局長としての借金返済の仕事、代表理事としての営業活動や組織運営から、ビジネスの大変さと面白さ、構成員を束ねることなどを学んだ。これらの経験は、「NPOよりは株式会社」という認識に収斂する。

Cさんのケースは次のようである。子ども時代の経験が公民館における社会教育の仕事に生き、その経験が現在のNPOの社会教育的な事業に生かされている。NPOの経営者としては、マイナスイメージの払拭や赤字縮小に奔走し、その経験から経営の大変さを痛感するに至った。

上記の2人に比べてAさんの語りには、状況的学習のなかでもとくに〈再帰型学習〉の実態がよく表れている。具体的には、次のとおりである。

アルバイトで高校の情報授業（活動）→やがて委託業務として実現（成果）→生徒のためになっていないと痛感（反作用）→もっと人生を考える授業ができないかと思案（省察）→協力校が出現して実践（活動）→NPOを作ってプログラムを確立（成果）→自治体からも委託業務があつて事業拡大（成果）→委託が終了して学校の独自予算が必要（反作用）→教師・生徒のニーズに答えるような商品価値の高さを追究（省察・活動）→組織運営でも試行錯誤（省察・活動）→組織が拡大（成果）→職員・ボランティアの個人ミッションの確認の重要性を痛感（反作用）→企業でも大切だと事業化を考案（省察）→企業コンサルティングを実現（活動・成果）→NPOの限界を痛感（反作用）→収益部門の株式会社化を検討（省察）

BさんやCさんにおいても、Aさんほど明確な形で表現されていないものの、困難な事態を乗り越えたという成果の反作用がもとになり、次の活動展開に向けた省察が行われているものと考えてよいだろう。

(2) 学習活動

今回の事例では、学習のために時間と空間を確保して行う学習活動の重要性は強調されていない。とくにAさんは、「本やオーディオ・ブックなどで学ぶ」よりも、人の仕事ぶりを見て学ぶほうが効果が高い（後述）という。ただし、BさんとCさんは、経理については本や人（商工会議所を含む）から教わったと答えている。さらにCさんは、経理以外のことで学習課題が生じれば、教室で学んだり自分のNPOで講座を開設すると述べている。

(3) モデル学習

Aさんが学習活動よりも効果が高いと明言したのは、有能な人の仕事から学ぶことである。これは活動を通じた状況的学習や、時間・空間を確保して行う学習活動とは異なる形態の学習なので、ここでは「モデル学習」と呼んでみよう。Bさんが前代表と共に過ごして学んだこと、Cさんが音楽の専門家の活動に触れて家元制度に入らずとも活動できると学んだことも、やはりモデル学習といえるだろう。このことは、事前の視点では想定していなかったものであり、調査を通して見出された重要な学習形態である。

モデル学習を豊かにするには、本人の「人とつながる力」が重要である。いわば自らの「学習資源」としての人材をいかにソーシャル・キャピタル⁴として蓄えることができるか、という問題である。このあたりの力量は、とくにCさんの場合に顕著と考えられる。

複合キャリアと学習との関係

上記のように、NPOの経営を通して、3人のリーダーは状況的学習（〈再帰型学習〉を含む）、学習活動、モデル学習を組み合わせて学んでいる。最後に、キャリア形成とこれらの学習との関係を整理する。

Aさんは、職業キャリアとしてのアルバイト時代に「（高校生が）自分の人生を考える授業」の必要性を学び、それが融合型複合キャリアとしてのNPOの活動の基本コンセプトになっている。さらに、NPOで学んだ経営的な知見がもとになり、将来はNPOと別に株式会社を設立するという同時併

II 複合キャリアの形成過程

行型の複合キャリア（これは、職業キャリアと融合型複合キャリアによる同時併行型と表現できる）を目指している。

Bさんの場合は、社会活動キャリアとしてのPTAで学んだ「人を束ねることの難しさ」、職業キャリアとしての日本語教師で学んだ「教え方」が、融合型複合キャリアとしてのNPO経営に生かされている。さらに、NPOで学んだ経営上のさまざまな知見が「これからはNPOよりは株式会社」という認識につながっている。日本語教師（職業キャリア）→NPO経営（融合型複合キャリア）→株式会社（職業キャリア）という循環型の複合キャリアを辿る可能性がみられる⁵。

Cさんにおいては、公民館での社会教育の仕事（職業キャリア）がNPOの経営（融合型複合キャリア）に生きている。NPOの経営者としての経験は、AさんやBさんのように株式会社化につながるわけではない。いずれは身近な仲間と自宅で類似の活動を行いたいという。これは、融合型複合キャリアとしてのNPOの経営から職業的な要素が抜けるものと考えられるので、Cさんの場合は職業キャリア→融合型複合キャリア→社会活動キャリアという、移行型複合キャリアを辿るものと表現することができる。

6 おわりに

本研究で分析してきたことから、女性NPOリーダーのキャリア形成過程では、状況的学習（〈再帰型学習〉を含む）、学習活動、モデル学習といった多様な学習が発生し、それが複合キャリアの形成に影響を及ぼすことが浮き彫りとなった。これらの結果をふまえると、女性の複合キャリアの形成を支援するためには、講座等の学習機会（学習活動の促進）のみならず、人的ネットワーク形成（モデル学習の促進）、コーチングや各種相談（〈再帰型学習〉における省察の促進）など多様な支援方策が必要だといえるだろう。

注

1 レイヴとウェンガーが「状況に埋め込まれた学習＝状況的学習（situated learning）」（Lave & Wenger訳書 1993）と呼んだ学習に該当する。

2 ギデنزによると、再帰性（reflexivity）とは「社会的な営みが、それ自身に起因する新たな情報によって絶えず吟味・修正され、結果としてその営みが本質的に変容すること」（Giddens 1990, p. 38）である。彼はこの概念を用いて、現代の自己が常に自己モニタリングをしながら変容する傾向が強いことに着目し、自己は〈再帰的プロジェクト〉となったと述べている（Giddens 1990, pp. 114-124, 1991, pp. 32-34）。〈再帰型学習〉とは、こうした考え方を応用して名づけた用語である。

3 国立女性教育会館の科研費基盤研究（B）「女性のキャリア形成に関する実証的・実践的研究——複合キャリア形成過程とキャリア学習」（研究代表：神田道子、平成22～24年度）の一環として行われた調査である。調査にあたっては、藤田清子さん（日本女子大学人間社会学部学校教育ボランティア事業室助手）の協力を得た。

4 このような、個人の資産としてのソーシャル・キャピタル（social capital）については、リンの著書（Lin訳書 2008）に詳しく論じられている。

5 社会的企業のなかには株式会社の形態をとるものもあるが、一般的に株式会社の場合は利潤追求が中心になると想定して職業キャリアに含めた。

引用文献

Giddens, A. 1990 *The Consequences of Modernity*, Polity Press（＝1993 松尾精文・小幡正敏訳『近代とはいかなる時代か？』而立書房）

——— 1991 *Modernity and Self-Identity*, Polity Press（＝2005 秋吉美都・安藤太郎・筒井淳也訳『モダニティと自己アイデンティティ——後期近代における自己と社会』ハーベスト社）

Lave, Jean and Wenger, Etienne 1991 *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press（＝1993 佐伯胖訳『状況に埋め

Ⅱ 複合キャリアの形成過程

込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書)

Lin, N. 2001 *Social Capital: A theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press (=2008 筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳『ソーシャル・キャピタル——社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房)

田中雅文 2011『ボランティア活動とおとなの学び——自己と社会の循環的發展』学文社

(たなか・まさふみ 日本女子大学教授)